

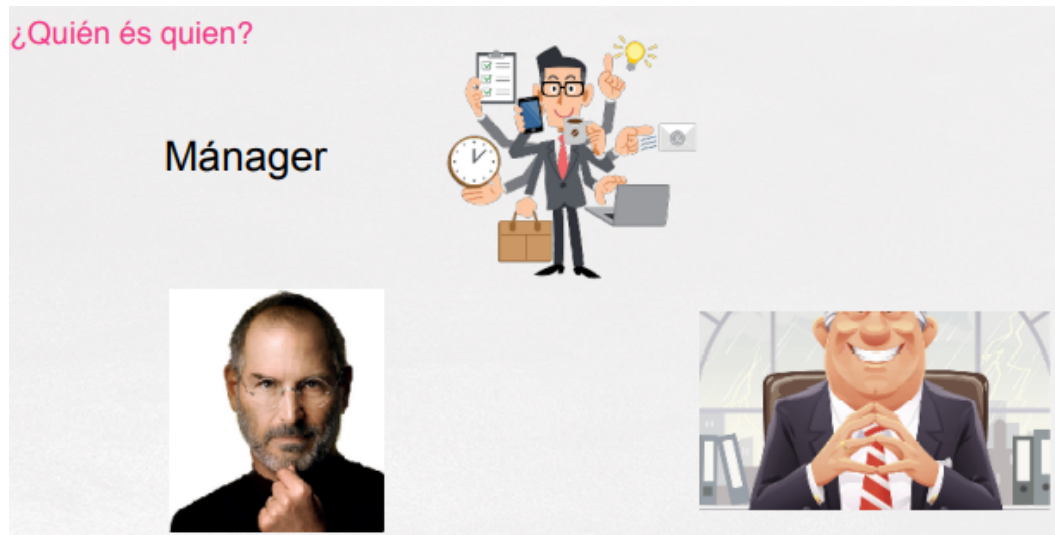
Curso de gestión de equipos con Management 3.0

Introducción	1
Líderes, Mánagers y Jefes	1
Representación:	2
Liderazgo:	2
Generaciones:	3
Agile Management	3
Management 1.0: “Haciendo las cosas mal”	3
Management 2.0: “Haciendo lo correcto pero de manera equivocada”	4
Management 3.0 : “Teoría de la complejidad”	4
Prácticas Management 3.0	4
Motivaciones intrínsecas y extrínsecas	4
Mejorar la comunicación y la comprensión	5
Empoderar a los trabajadores con límites claros	5
Define la cultura compartiendo historias	6
Conseguir tiempo para la exploración	6
Medir el rendimiento	7
Descubre el compromiso real de los trabajadores	7
Las diez motivaciones intrínsecas	8

Introducción

Líderes, Mánagers y Jefes

¿Quién és quien?	
Líderes	Jefes
<input checked="" type="checkbox"/> Lidera por influencia	<input type="checkbox"/> Gestiona por su posición
<input checked="" type="checkbox"/> Coaches	<input type="checkbox"/> Depende de la autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Inspira entusiasmo	<input type="checkbox"/> Inspira miedo
<input checked="" type="checkbox"/> Se centra en “nosotros”	<input type="checkbox"/> Se centra en “yo”
<input checked="" type="checkbox"/> Invierte tiempo en otros	<input type="checkbox"/> Se centra en los problemas
<input checked="" type="checkbox"/> Muestra como se hacen las cosas	<input type="checkbox"/> Sabe como se hacen las cosas
...	...



Representación:

¿Cuál es el objetivo?

Que toda la empresa sea feliz

Que los trabajadores sean felices

Los trabajadores se levanten contentos un lunes por la mañana

El equipo sea casi una familia

El jefe puede quedar mermado por la situación y colapse.

Lo evitamos por medio de:

- KPI : Los KPI le permiten “ver” el éxito o el fracaso de campañas y tácticas comerciales específicas para así poder mejorar y desarrollar continuamente esas ideas en el futuro. En otras palabras, los KPI son medidas de éxito precisas e imparciales
- Comunicación
- Transparencia

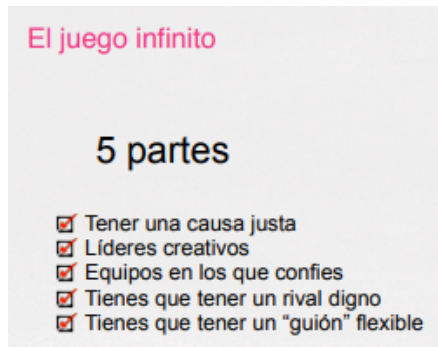
Liderazgo:

Ser líder es una elección. no un rango.

El Círculo de Oro

Porque los buenos líderes te hacen sentir seguro.

Les llamamos líderes porque corren riesgos antes que nadie.



Generaciones:

- Baby boomers, nacimiento 1940-1950
- Generación X, nacimiento 1960-1970
- Millenials (Generación Y), nacimiento 1980-1990
- Generación Z (Nativos digitales) 1995-2009

Agile Management

Management 1.0: "Haciendo las cosas mal"

- Tratar a la gente como "recursos"
- Supervisión muy alta
- Muchas métricas y muy concretas
- Presión muy alta
- Todo el mundo es reemplazable
- El jefe tiene que estar en todo
- Sensación de desconfianza

Prácticas comunes: Rankings, informes de estado y progreso semanales/diarios, muchas reuniones.

Problemas comunes:

- ❖ Todo el mundo actúa defensivamente
- ❖ Lo importante es superar el mínimo exigido, no hacer la mejor solución
- ❖ No hay comunicaciones: Silencio
- ❖ La hora de salida es un minuto después de que se vaya el jefe

Bus factor.

Management 2.0: “Haciendo lo correcto pero de manera equivocada”

- Continúa la misma jerarquía
- Top-to-down
- Continuamos con las métricas
- Muchas reuniones
- Muchos métodos “paternalistas”

Problemas comunes:

- ❖ Todo sigue igual
- ❖ Reuniones improductivas
- ❖ Muchos abandonos

Las métricas empeoran el rendimiento.

Management 3.0 : “Teoría de la complejidad”

Buena práctica para un manager:

1. Facilita las interacciones entre la gente
2. Ayuda que las interacciones mejoren el sistema
3. Consigue deleitar a todos los cliente

No podemos esperar controlar completamente un sistema complejo. La única opción es delegar.

Management 3.0 es un conjunto de principios y de prácticas.

Aparece Martie


Prácticas Management 3.0

Motivaciones intrínsecas y extrínsecas

Bonus o premios

BB

Cada vez hay más evidencias que sugieren que **pagar** dependiendo de los **resultados** hace que la gente rinda peor.



Nic Fleming “The Bonus Myth”

Intrínseca lo que nos sale de corazón y extrínseca, motivados por el dinero.

Como dar premios:

- ❖ No prometas las recompensas en adelantado
- ❖ Si adelantas una recompensa que sea pequeña
- ❖ Recompensas continuas
- ❖ Recompensas públicas, no privadas
- ❖ Recompensa el comportamiento, no el resultado
- ❖ Recompensa iguales, no subordinados

Mejorar la comunicación y la comprensión

- Comprensión y comunicación:
Management es un 5% instrucciones y un 95% comunicación.
- Mejorar la colaboración:
La proximidad es el factor que afecta más positivamente en la colaboración.
- El efecto observador:
Cuando observas gente trabajando, los estás influenciando.
- Siempre estás en mi personal map:
Creando un personal map de un compañero estás haciendo un esfuerzo para entender a esa persona.

Empoderar a los trabajadores con límites claros

- Delegar:
Delegar no es fácil. Mánagers temen perder el control cuando consideran que los equipos se auto-organicen.
- Distribuir el control:
Este principio dice que cada parte de un sistema no es consciente de todos los comportamientos que suceden en otras partes del sistema.
Esto explica que cada trabajador tiene un modelo mental incompleto de todo el trabajo!
- Empoderar el sistema
Empoderar suena más fácil de lo que es. Para algunas empresas significa un cambio cultural importante. Pero cuanto más educada es la gente menos efectivo es el poder de la autoridad

- Definir los límites
Reinertsen (empresa/persona) sugiere crear una lista clave de áreas de decisión para marcar los límites. Un mánager tiene que dejar claro la autoridad que tiene el equipo en cada área.

Los 7 niveles de delegación:

Tell, Sell, Consult, Agree, Advise, Inquire, Delegate

Define la cultura compartiendo historias

- Los valores en una empresa
Es importante definir los valores de una empresa y ser consecuentes con ellos, en cada decisión.
- Libro de empleado
Una fórmula para transmitir estos valores es a través del libro del empleado. Una buena manera es contar historias reales que ejemplifican los valores que queremos en nuestra empresa.
- Modo video
Una buena manera es crear un video que sea fácil de difundir y de visualizar

Conseguir tiempo para la exploración

- Explorar
La gente no explora si simplemente sigue al líder o al resto del equipo
Con los entrenamientos o clases estamos especializando y cohesionando al equipo
Cuando están aprendiendo se están abriendo a nuevos objetivos y posibilidades, dando más creatividad y flexibilidad al equipo
- Días para la educación
- Emprendimiento
Conseguirás los mejores resultados si tratas a tus trabajadores como emprendedores.
Permite la creación y selección de proyectos internos con sistemas de crowdfunding internos.
- Uncle Bob
Como un buen profesional es tu responsabilidad mantener y mejorar tus habilidades para rendir al máximo nivel

Ofrecer feedback constructivo

- Confianza
No hay mejor manera de crear un entorno de confianza que demostrar que se cumple con los compromisos.
Los trabajadores creativos tienen el derecho a recibir feedback sobre sus resultados rápidos y de calidad.
- *Sandwich Feedback*
Una manera tradicional de dar feedback es con el método de Sandwich: Dar una opinión buena, el feedback negativo y terminar con otra opinión buena.
- Wrap Feedback
 1. Describe el contexto
 2. Enumera tus observaciones
 3. **Expresa tus emociones**
 4. Ordena según el valor
 5. Termina con una sugerencia

Medir el rendimiento

No hay ningún atajo para mejorar todo el rendimiento, y un sistema complejo jamás será realmente óptimo.

Reglas para medir el rendimiento:

1. Mide un propósito
2. Reduce la incerteza
3. Busca para mejorar
4. Deleita a los stakeholders
5. No confíes en los números
6. Crea objetivos imprecisos
7. Se responsable de tus métricas
8. No conectes métricas a premios
9. Promueve valores y transparencia
10. Visualiza y humaniza
11. Mide temprano y frecuentemente
12. ¡Prueba algo distinto!

Descubre el compromiso real de los trabajadores

- Comprometidos
Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador comprometido.
No podemos hacer que la gente se sienta motivada, pero podemos poner las condiciones para que tengan un interés en lo que hacen y podemos remover los factores que lo frenan.

- **Motivaciones intrínsecas**
La motivación intrínseca exitosa es el resultado del cumplimiento de los deseos

Las diez motivaciones intrínsecas

1. Curiosidad
Necesidad de pensar y estudiar nuevas cosas
2. Honor
Necesidad de compartir valores con el grupo
3. Aceptación
Las personas de mi alrededor aprueban qué hago y quién soy.
4. Maestría
Necesidad de sentirse competentes. Mi trabajo desafía mis competencias, pero aún está dentro de mis capacidades
5. Poder
Hay suficiente espacio para que yo influya lo que ocurre a mi alrededor.
6. Libertad
Independencia de los demás con mi propio trabajo y responsabilidades
7. Relaciones
Tengo buenas relaciones sociales con la gente del trabajo
8. Orden
Hay suficientes reglas y políticas para un entorno estable
9. Propósito o meta
Necesidad de un objetivo, mi propósito de la vida se refleja en el trabajo que hago
10. Estatus
Mi posición es buena y reconocida por mis compañeros de trabajo